LIDERAZGO ASOCIATIVO

o cómo mandar obedeciendo



2ª Edición ACTUALIZADA

Cuaderno Práctico 6

Francisca Casado / Lita Gómez Terrón



Editan: CRAC/ACUDEX
Diseño Gráfico: Blueside SL
Producción y coordinación editorial: CRAC
C./ Presidente Rivadavia 2, 1ºA, 11001 Cádiz
Teléfono 956 220 207
Correo electrónico crac@redasociativa.org
ISBN: 978-84-614-3949-2
Depósito Legal: CA 498-2010

>Indice

> Agradecimiento

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos.

De sus lenguajes, tratando de evitar un lenguaje sexista y facilitar la identificación con el texto de todos los géneros. De sus contenidos, incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación cuyo impacto sobre nuestra sociedad en los últimos años ha sido tan importante.

La revisión y actualización de estos Cuadernos Prácticos ha sido posible gracias al apoyo de la AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO, de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía.

> PRESENTACION



Ve con la gente,
Vive con ella,
Aprende de ella,
Ámala.
Empieza por lo que saben,
Básate en lo que tienen.
Pero de los mejores líderes,
Cuando han cumplido su tarea,
Cuando han terminado su trabajo,
La gente dirá:
"Lo hemos hecho nosotros".
Antiguo proverbio oriental

.

Este es el 6º cuaderno práctico y se titula, después de muchas dudas, "Liderazgo asociativo". Tuvimos más claro el subtítulo.

Es este, casi con total seguridad el más "psicologicista" de todos los cuadernos. Escrito en primera persona, para ti en primer lugar, porque en esto del liderazgo, antes que tu asociación, eres tú.

Es este, a nuestro pesar, un cuaderno más reflexivo que práctico, lleno de más hipótesis que respuestas, también nosotras estamos en búsqueda.

Es este con seguridad, el único hecho sólo por mujeres,... algo tendrá que ver.

Es este, casi con total seguridad, un cuaderno elaborado no sólo desde nuestra práctica y experiencia con los grupos, la revisión de documentación y bibliografía y las siempre inapreciables aportaciones de quienes comparten nuestro interés por la transformación social, sino desde ese otro aprendizaje más personal, más íntimo, que tiene que ver con el escarbar en nuestros cimientos, remover un poquito nuestros esquemas y abrir no sólo nuestra conciencia, sino nuestro corazón a los cambios.

Lo parimos por tanto, con mucho esfuerzo, algo de dolor y mucho gozo.

Aquí tenéis a "la criatura" a vuestra entera disposición, deseamos que os sea de tanto provecho como nos lo está siendo a nosotras.

1 >Una CUESTION de PODER

"Para que no se pueda abusar del poder, es preciso que el poder detenga al poder".
Montesquieu

Este cuaderno se mete en un tema controvertido que, a menudo, nos hace rechinar los dientes. El liderazgo no es sólo un aspecto a debatir, también nos despierta sensaciones contradictorias (deseo, envidia, miedo, inseguridad...), nos hace perder la objetividad, nos obliga a tomar partido y nos despierta la curiosidad.

Es un tema sobre el que todos y todas tenemos mucho que decir: nos agobia o nos oprime, nos quejamos porque sentimos el peso de la responsabilidad excesiva o nos quejamos porque no nos tienen en cuenta. En cualquier caso, tanto si somos líderes (y nos reconocemos como tales) o no lo somos (y nos reconocemos como tales): ¿Quién muestra satisfacción?

Cuando hablamos de liderazgo tenemos que hablar del poder, porque en cualquier proceso grupal, inevitablemente, hay personas que tienen más responsabilidades o tienen mayor capacidad de decisión y esto va determinando un estilo de funcionamiento, donde una sola persona asume en sí misma el poder que corresponde al grupo. Una persona, a la que el grupo le otorga el poder.

En los grupos es frecuente que existan personas hacia las que volvemos la cabeza, a la espera de algún comentario que nos proporcione orientación o nos ponga las pilas. Aceptamos que tiene que haber líderes y esperamos que sean personas capaces, "que nos lleven por el buen camino". ¡Cómo sí alguien tuviera tanta capacidad!. Como si una sola persona pudiera tener tan gran verdad, como si el buen camino no fuese aquel que hacemos entre todos y todas, como si fuésemos criaturas a las que es necesario coger de la mano para avanzar en el sendero correcto. ¿O es que quizá preferimos dejarnos llevar?

Para un trabajo efectivo en relación con este tema, no tenemos más remedio que dejar por momentos a un lado las cuestiones colectivas y hablar de las cuestiones personales. Cuando alguien lidera, alguien le da la autoridad para que lo haga. Aquí nadie está al otro lado de la barrera. Quién decide lo hace porque otro u otra lo permite, lo acata o lo autoriza. Nuestras asociaciones tienen líderes, y tú eres alguien que tiene el interés suficiente (y necesario) por tu asociación y por el tema como para iniciar la lectura.

Si te consideras líder es, sin duda, fundamental que lo leas, si no te consideras líder aún es (y eres) más importante porque, probablemente, formas parte de la mayoría.

Desde este cuaderno pretendemos ofrecerte un espacio de reflexión y trabajo (personal y colectivo) que nos permita construir respuestas a los muchos interrogantes que surgen en torno al tema.

Aquí van algunos de ellos:

- ¿Son nuestras asociaciones lo que las personas asociadas quieren que sea o lo que sus líderes deciden?
- ¿Cuál es nuestro papel (mi papel) en mi asociación? ¿Soy líder? ¿Qué tipo de líder soy? ¿Qué importancia tiene esto en mi asociación?
- ¿Es posible un liderazgo compartido, que refleje realmente los intereses y necesidades del grupo?
- ¿Cómo podemos rescatar la importancia de otros liderazgos no visibles, en este mundo nuestro, que sólo mira por la lente de los resultados en vez de mirar también por la de los procesos?
- ¿Cómo ser capaces, individualmente, de descubrir aquellos aspectos personales que nos capacitan como líderes y nos responsabilizan para contribuir desde esa posición al trabajo grupal?
- ¿Qué mecanismos y herramientas deben utilizar las asociaciones para repartir "el poder" entre las personas asociadas?

Este cuaderno tiene un doble reto: para abarcar aquellos aspectos que contribuyan a fortalecer nuestra asociación, no tenemos más remedio que abordar aspectos individuales que reflejen cómo se construye el liderazgo, cómo crece la "madera de líder". Ante este reto y, como **no todos los liderazgos son iguales**, tenemos que ver de qué tipo de madera estamos hablando.

El liderazgo que conocemos, que hemos experimentado, que nos han enseñado y que organiza la sociedad en la que vivimos, es el liderazgo, que en la mayoría de los casos, se refleja en nuestras asociaciones.

La propuesta para la construcción de este cuaderno es acercarnos a un nuevo modelo que, necesariamente, ha de pasar por cuestiones individuales, de manera que este proceso personal revierta en el proceso colectivo. Hay cosas que tenemos que hacer en soledad, no todas las reflexiones pueden ser grupales, porque estas cuestiones de poder nos tocan en lo más hondo y, sólo desde lo más hondo, podemos sacar el conocimiento y la fuerza necesaria para cambiar las cosas (en nuestro colectivo, en nuestra organización, en la sociedad,...).

1.1 ¡CUANDO SEAS PADRE, COMERAS HUEVOS!

"Antes de iniciar la labor de cambiar el mundo,
da tres vueltas por tu propia casa"
Proverbio chino

Desde que somos criaturas, nos mandan a callar "porque yo lo digo", nos doblegan con la creencia de que las jerarquías son inamovibles y nos repliegan las inquietudes a golpe de "aquí mando yo y basta". Las relaciones en la familia, en la escuela, en las pandillas y en el trabajo suelen estar jerarquizadas, la sociedad está estructurada de forma piramidal, algunas personas –del mundo de la empresa, la economía, la cultura, la información y la política- deciden por el resto.

Los liderazgos se establecen desde criterios de autoridad y en muchas ocasiones nuestras decisiones y nuestros deseos se ven sometidos a las influencias o exigencias de otras personas. Esta falta de libertad y de autonomía nos lleva al silencio rencoroso o a que se apague nuestra curiosidad. Ante esto, hay quien habla y decide, hay quien calla y acata, hay quien trata de escapar de este círculo y es considerado un ser rebelde, proscrito o radical.

Nos educan de manera que nos acostumbramos:

- A no pensar
- A no decidir
- A no intervenir

Y lo que sucede es que también nos vamos acostumbrando a que "nos piensen", "nos manden" y "decidan por nosotros o nosotras".

Mandan en nuestros cuerpos y los gobiernan mediante mecanismos explícitos y mecanismos sutiles que tienen que ver con las exigencias de la moda, la estética, la ciencia, etc.

Mandan en nuestra manera de pensar y nos manipulan mediante los medios de comunicación, el ilusionismo de la democracia, del estado del bienestar y el discurso ficticio de los valores.

No es raro, por tanto, que cuando nos "toca" mandar, o bien copiamos el modelo imperante (de autoridad, dominio y manipulación) o bien lo rechazamos, buscando antagonismos sin referentes. No es una cuestión fácil esta del liderazgo.

Son modelos que obstaculizan e impiden el desarrollo de las asociaciones, los procesos de participación y la transformación de la sociedad hacia valores más justos y socialmente igualitarios.

Ya sabemos que, en la práctica, el poder se ejerce de arriba- abajo (es vertical), de occidente a oriente (generaliza, globaliza y homogeniza desde la centralidad de la cultura occidental), de derecha a izquierda (es neoliberal) y de los hombres hacia las mujeres (es patriarcal). El poder tiene sus reglas y las marcan quienes lo ostentan, ese es el modelo que conocemos y que aprendemos: los hombres blancos occidentales mandan. Ya sabemos, sin duda, que mandan mal.

SOMETIMIENTO

Conformarnos es el camino del sometimiento, y este camino está lleno mensajes que se convierten en trampas de nuestro pensamiento en torno al poder, transmitidas por nuestra cultura, a las que tenemos que prestar atención, para erradicarlas de nuestras vidas. Este es el camino del sometimiento...

Siempre tiene que haber alguien que manda
Obedecer, para los chicos es tratar de "ser buenos" y para las chicas ser sumisas.
Mandar está reservado a quienes tienen o heredan el poder
El poder nos hace fuertes y nos da seguridad.
Toda sociedad tiene que ser necesariamente gobernada por alguien.
Intentar "sacar los pies del plato" es convertirse en persona excluida.
Muchas personas, en el fondo, desean ser mandadas.
Incluso en los grupos más horizontales, alguien tiene que llevar la voz cantante.
Es común obedecer antes a quien temes que a quien amas.
No sabrás quién es fulanito hasta que no le des un carguito.
Tener es poder.
Ojos que no ven, corazón que no siente.

¿Qué hacemos para no conformarnos? ¿Qué hacemos para cambiar las cosas?

Hablamos, nos queremos, desconfiamos del poder, aprendemos, debatimos, reflexionamos y sobre todo nos organizamos. Queremos luchar y hacer un mundo más igualitario, más solidario, más justo. Para ello participamos en nuestras asociaciones. Y aquí, nos damos de bruces contra un problema: apenas tenemos referentes, personales o colectivos, de cómo mantener al margen al poder. De cómo hacer modelos alternativos que nos permitan compartirlo, de cómo hacer que en nuestra asociación, todos y todas tengan su valor y su lugar, no desde el discurso y las frases hechas ("*aquí todos y todas somos importantes*", "*esto es gracias a la tarea colectiva*"...) sino desde el plano de la realidad. Un plano en el que poner de relieve lo que realmente importa: valores que destaquen lo relacional, lo afectivo y lo comunicacional como los pilares desde los que aprendemos y nos organizamos.

Tenemos que ofrecer una organización que permita el empoderamiento personal de cada una de las personas que la conforman, una asociación en crecimiento que haga crecer a sus individuos. El **empoderamiento**, tiene que ver con el autofortalecimiento, la autoconfianza, el poder tomar decisiones propias, el ser capaz de vivir una vida digna de acuerdo a los propios valores,

la capacidad para luchar por los propios derechos y la expansión en la libertad de escoger y de actuar. Una asociación es poderosa, solo cuando permite que cada una de las personas que la conforman tengan el espacio y la oportunidad para fortalecerse, crecer y empoderarse. Sólo así tendremos una asociación en permanente cambio y desarrollo, una asociación que sea algo más que la suma de sus personas asociadas, una asociación que ofrezca en sí misma alternativas y referentes de que las cosas pueden ser de otra manera.

Aquí estamos hablando de coherencia: si trabajamos y luchamos para que las cosas sean de otra manera, tenemos que hacer las cosas de otra manera. Para que las cosas sean de otra manera, tenemos también que permitirnos a nosotros y nosotras crecer y adquirir nuevas capacidades.

1.2. AL ENCUENTRO DE UN LIDERAZGO QUE NOS PERMITA CRECER Y HACER CRECER

"Sólo los peces muertos siguen la corriente"
Proverbio ruso

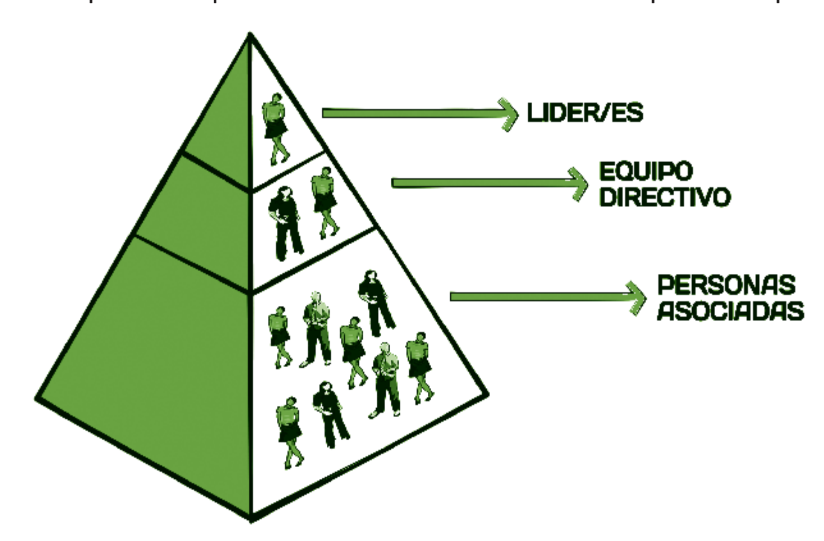
Nuestra búsqueda de alternativas, nos lleva a un recorrido que tiene más que ver con el sentido común, con el desarrollo y fortalecimiento personal, que con un conjunto de recomendaciones y dinámicas para las asociaciones.

"Ser líder" es un recorrido personal con unas implicaciones colectivas. Sólo desde una reflexión sincera y profunda de qué es lo que nos moviliza y realmente queremos con el ejercicio de nuestro liderazgo, sólo planteándonos nuestra acción en coherencia con nuestros posicionamientos, podemos contribuir al logro de ese objetivo deseable que da título al cuaderno y que denominamos **Liderazgo Asociativo**.

En las organizaciones podemos encontrar muchas **formas de interacción** entre la persona o personas que ejercen la función de liderazgo y el resto del grupo:

ESTRUCTURA PIRAMIDAL

A menudo nos encontramos con una estructura de liderazgo piramidal, donde las personas que toman decisiones están en la cúspide de la pirámide.



Cuando se ha intentado cambiar esto, los objetivos que las "personas expertas" en desarrollo asociativo nos hemos planteado hasta ahora tienen que ver, sobre todo, con hacer fluidos los procesos de comunicación entre los estamentos de esta pirámide, sin discutir la propia estructura de la misma: los que mandan están arriba, los "mandos intermedios" que apoyan a la persona líder están en medio y el resto (de la organización en nuestro caso) están en la capa inferior de la pirámide, sosteniendo la estructura pero sin aparecer, porque lo más visible es la cúspide.

ESTRUCTURAS LINEALES

Desde procesos participativos se habla de horizontalidad, de comunicación, de toma de decisiones compartidas, de una y mil estrategias que permiten agilizar y hacer efectiva la comunicación, achatar cada vez más la pirámide, hasta llegar a esa estructura horizontal que perseguimos quienes creemos en el cambio social.

Se buscan fórmulas que permitan la flexibilidad y la permeabilidad y nos acercamos a estructuras que acercan intereses e ideas, que tratan de integrar a quien o quienes ejercen el liderazgo en el resto del grupo.

Podemos encontrarnos estructuras horizontales, en las que se consideran liderazgos compartidos, se establecen cauces de comunicación entre las personas que ejercen liderazgo y el grupo:



ESTRUCTURAS INTEGRADORAS

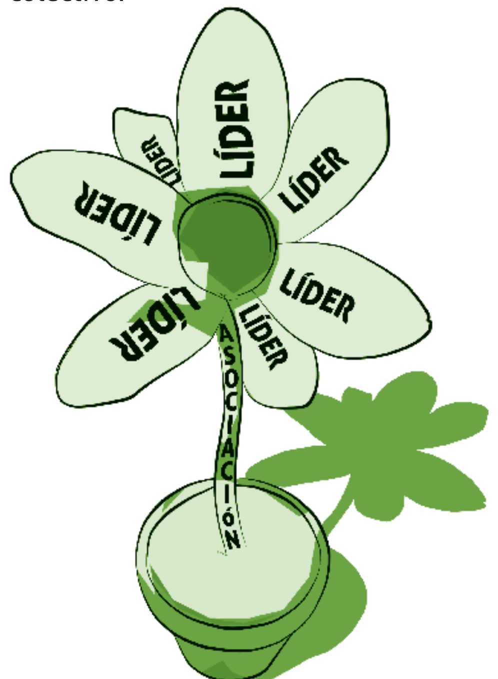
En un continuo afán por aprender y seguir acercándonos a la coherencia entre lo que pensamos y hacemos, buscamos estructuras que no sólo permitan horizontalidad, eficacia, permeabilidad y democracia. Procuramos acortar la distancia entre quienes ejercen el liderazgo y el grupo, entendemos que no tiene sentido separar, que quienes son líderes son también grupo, no sólo desde la teoría, sino desde la práctica cotidiana, desde la acción. Intentamos modelos integradores, dónde se identifican posiciones y las personas líderes están fundidas en el grupo, comparten intereses, tienen objetivos comunes, avanzan juntas por la misión de la asociación, el grupo se identifica con sus líderes y las personas líderes se identifican con el grupo.



Por tanto, nos comunicamos, nos reunimos con eficacia, hacemos redes, somos organizaciones participativas, pero ¿somos capaces de funcionar sin líderes? ¿las cosas serían iguales si cambiasen las personas que dirigen la organización? ¿estas personas son sólo representantes del resto o es el resto el que apoya y se identifica con sus dirigentes?.

ESTRUCTURA DE FLOR O DE ESTRELLA

Lo deseable, como alternativa al modelo piramidal, es avanzar más allá de otros posibles y a menudo eficaces modelos de relación entre líderes y grupos, en los que se establecen cauces que agilicen la comunicación o que mejoren el funcionamiento del grupo como tal. A lo largo del cuaderno partiremos de algunas consideraciones previas en torno a los liderazgos tradicionales, avanzaremos hacia el liderazgo que entendemos como constructivo y necesario, profundizaremos en la necesidad de iniciar un proceso de cambio personal para, desde ese fortalecimiento, ser capaces de aportar al cambio colectivo.



Intentaremos construir un modelo alternativo a los anteriores, el modelo de estrella, donde cada persona, desde su propio poder de influencia, de relaciones, de afectos, de conocimientos, de experiencia, etc., aporte al conjunto de la organización y sea visible por ésta. Por otro lado, la propia organización no es visible como un vértice o como una estructura aparte, donde se identifica la misma por las personas representativas que ostentan la función de liderazgo, sino como una estructura reforzada y conformada por personas muy diferentes que vuelcan sus conocimientos y valores en la organización. Un modelo que destaque los intereses comunes y la riqueza del grupo más que a las personas concretas que lo representan.

"Cuando más grande la cabeza, más fuerte la jaqueca."
Proverbio serbio

Es inevitable que demos un repaso a los modelos de liderazgo para, desde ese recorrido, llegar a la propuesta que denominamos "en construcción". Más que descalificar, la idea es rescatar los valores y funciones que nos resulten positivas y beneficiosas para las organizaciones, comprender y aceptar lo que tenemos no significa más que partir de una realidad que puede cambiar.

2.1. LOS VIEJOS MODELOS ¿NUNCA MUEREN?

Sin duda avanzamos y cambiamos, tal vez queden sólo para el recuerdo algunos de estos líderes **clásicos**:

TIPO JABATO HEROICO

Aguerrido, valiente, con pocos pero fieles adláteres. Se identifica con el esquema tradicional masculino (aunque no tiene que ser necesariamente hombre). No hay muchas explicaciones antes de pasar a la acción, no son necesarias. "El jefe" lo manda y eso es suficiente.

Todo se justifica desde el deber, y el deber está situado en el eje del pensamiento del líder. Cuándo él o ella dice que hay que hacer algo, se hace. No se discute.

La satisfacción de la lucha, tener la aceptación de quien manda y saber que "se hace lo que se tiene que hacer" son los elementos de motivación.

TIPO MESIÁNICO

El o ella tienen la verdad. Carisma, grandes dotes de comunicación, ingenio, ideas consolidadas y capacidad de convencer al resto del grupo. Genera un clima a su alrededor en el que o estás con él o ella o estás en contra, no hay términos medios. Las críticas no son aceptadas y producen rechazo en el grupo, que suele formar coraza para defender a su líder. Es difícilmente sustituible y el grupo deja de funcionar si su líder abandona. Las cosas se hacen porque quien manda dice que son necesarias.

TIPO CALIMERO QUEJICA

Se queja continuamente de su carga pero no suelta el cargo. No hay quién le quite el cascarón de huevo de la cabeza. Continuamente pide ayuda que después no acepta. Acumula información y acude a todas las tareas, crea a su alrededor un ambiente "familiar" dónde él o ella son padre y madre del resto de la asociación, que parece permanecer en una eterna minoría de edad. Las relaciones que se establecen son por tanto de dependencia, y sólo se hace lo que su líder puede hacer.



Aunque nuestras organizaciones van alejándose de estos modelos, aún siguen vigentes en nuestra sociedad y, a menudo, continúan siendo referentes para muchas personas cuando son "tocadas" por el poder.

Vayan, por tanto, por delante, para que seamos capaces de reconocerlos y reírnos de nuestras propias palabras y comportamientos en aquellos momentos en los que "se nos cuelan".

2.2. LOS NUEVOS MODELOS ¿TIENEN GARANTIA?

En un mundo en cambio como el nuestro, donde tantas y tantas personas trabajan para mejorar el funcionamiento de los grupos y las organizaciones, a veces tendemos a copiar las recetas y pretender hacer el guiso sin preparar antes los ingredientes, o bien ponemos nuestro entusiasmo, conocimientos y voluntad, pero nuestra falta de experiencia colectiva en prácticas participativas y en liderazgos compartidos, nos lleva a esta clasificación de tipologías que responde a modelos de liderazgos más actuales. Muchas organizaciones revisan objetivos, se forman, incorporan los nuevos avances tecnológicos, aprenden nuevas estrategias y técnicas que les permiten ser más operativas y eficaces. Se leen y ponen en práctica las recomendaciones de los "Cuadernos Prácticos". Rechazan los modelos clásicos de liderazgos y se posicionan en modelos más abiertos y flexibles (al menos en apariencia), con claves participativas como elementos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Los **nuevos modelos de liderazgo,** con muchas variantes, suelen aparecer como combinaciones de los siguientes ejemplos zoológicos:

MODELO AVES EN VUELO

Como una bandada de pájaros recorriendo una gran distancia... así podemos imaginar este modelo. Todas las aves van en la misma dirección, siempre hay una que lleva el timón pero es periódicamente sustituida por otra cuando se cansa. El resto apoya, formando un grupo compacto y disciplinado que colabora para llegar a su preciada meta. Todas van hacia el objetivo pero no hay mirada hacia el grupo ni hacia lo que les rodea. A veces "el coste" para conseguir mantener "la formación" es tan alto que parte del grupo abandona y decide no emigrar con el resto, aunque prometa un invierno más cálido.

Algunas reflexiones que nos pueden ayudar a mejorar este modelo:
¿Es posible tener en cuenta la misión de nuestra organización sin perder de vista el aquí y el ahora y las necesidades de las personas que la forman? ¿Quién o quiénes se hacen cargo de esta revisión? ¿Qué importancia le damos a pararnos a contemplar el paisaje? Y algo no menos importante ¿Quién o quiénes deciden la meta?

Si somos capaces de centramos no sólo en el **logro de los objetivos** sino también en los **procesos**, ganaremos la riqueza de la diversidad, de las aportaciones del grupo y del contexto… y evitamos además el riesgo de actuar en solitario.

MODELO COLMENA

Los objetivos se revisan periódicamente, las tareas se reparten: a cada cual su función, según capacidades y disponibilidades. Las actas, las inscripciones, los formularios y las memorias son un ejemplo de pulcritud. Todo funciona como un reloj, a su debido tiempo. Hay múltiples cargos y responsabilidades: equipos directivos, comités, vocalías, carteras, comisiones, equipos,… Cada cuál tiene su ubicación en la "casilla" correspondiente. Se evalúan los resultados y se refuerza la eficiencia. Claro que… hay abeja reina, zánganos y obreras… pero "lo importante" es el funcionamiento de la colmena y la elaboración de miel ¿o no?

¿Quién o quiénes deciden el reparto de tareas? ¿Hay cauces para la comunicación entre quienes forman la organización? Importan, sobre todo, los resultados. No hay un reparto realmente consensuado, generalmente las funciones se adjudican "por decreto" y muchas de las tareas se realizan para mayor gloria de… la "reina de la colmena".

Si establecemos una comunicación fluida entre las personas y valoramos el bienestar y las necesidades de las personas por encima de los productos, vamos encontrando el rumbo de la transformación social. Funcionar desde criterios de eficiencia, priorizar objetivos y afrontar la necesidad de un reparto de tareas, debe entenderse desde la empatía, el respeto y sobre todo la búsqueda de coherencia entre los valores y la metodología.

MODELO REBAÑO

Todas pacen en el mismo prado, comen hierba y rumian. Un conjunto de personas con ideas comunes, que reflexionan a conciencia. Les dan vueltas y más vueltas a las estrategias que se deben utilizar, a los métodos, a las técnicas, pero el interés por la metodología es más especulativo que práctico. Se repiten tareas y se obstaculizan funciones. Nadie manda, nadie obedece, nadie asume. Cada cual va un poco a lo suyo y no se llega realmente a ningún lado. Una ilusión de libertad y autonomía confunde al rebaño, pero cuando vienen problemas suelen achacarse a la falta de

pastor o se busca "chivo expiatorio". Por supuesto que no escasean en estos rebaños los lobos con piel de cordero, que suelen acabar produciendo la desbandada.

¿Tienen realmente identificados los objetivos del grupo? ¿Son claros y coherentes para todas las personas que participan?¿Hay intereses personales incompatibles con los intereses colectivos?. ¿Además de hablar y decir lo que pensamos, se puede ver y escuchar a las demás personas?

Para un buen liderazgo asociativo, nuestras actuaciones deben contribuir a los intereses del grupo, nuestras decisiones deben ser reflejo de las decisiones colectivas y nuestras tareas, sumarse a las de las demás personas, sin solaparlas ni obstaculizarlas. Para ello, es imprescindible hacer una planificación real que se ajuste a los intereses, necesidades y disponibilidad de las personas, actuar con método y no confundir los monólogos con la comunicación.

UNA NOTA, A MODO DE CONCLUSIÓN:

El repaso a los modelos existentes de liderazgo -de los que muchas veces participamos-, solo pretende hacer "un guiño travieso" a nuestras propias incongruencias, e invitar a reflexiones sobre la importancia de continuar en la tarea de revisar nuestros sistemas de valores (personales y transferibles), para así ofrecer desde nuestras propias actitudes, comportamientos y actuaciones, referentes de lo que pueden ser nuevos modelos de liderazgo. Por supuesto, como el cuaderno va dirigido a organizaciones sociales, se plantean estrategias y pistas para reflexión colectiva, para compartir, analizar y revisar, pero la idea no es cerrar (nosotras no somos líderes en esto del liderazgo, sería además incongruente con la propuesta), sólo somos observadoras de lo que está pasando y humildes "aprendizas". Aunque, eso sí, no planteamos desde la duda, sino desde la completa seguridad de que aquí hay mucho por decir y hay que seguir ofreciendo espacios para opinar, debatir y criticar, con aire libre para las aportaciones de todos y todas.

2.3. MODELOS EN CONSTRUCCION. ¿LA VIÑA SIN VALLAR?

El modelo que se propone se encuentra "en construcción", ¡ojalá algunos de los anteriores estuvieran "cerrados por derribo"! No podemos concluir, ni sentenciar, ni encorsetar. La propuesta desde este cuaderno es que el proceso de empoderamiento personal, lleva gradualmente al empoderamiento grupal.

Las sugerencias para el trabajo colectivo pasan por el trabajo personal. Lo que realicemos desde el trabajo asociativo para distribuir el liderazgo, vendrá a reforzar nuestros propios procesos.

El miedo a lo desconocido no debe ser un obstáculo que nos paralice en esta búsqueda. La falta de referentes ¿supone el caos?. Probablemente hayamos avanzado mucho más de lo que creemos e iremos descubriendo las claves que nos identifican.

¡Adelante!, entra en esta ¿viña sin vallar?

Desde estos modelos "en construcción", dejaremos de hablar de líderes y hablaremos de liderazgo.

Entendemos por liderazgo, la **capacidad de influencia**. Con independencia del cargo que ocupa, cada persona que forma parte de la organización, aporta esfuerzos que hacen que la asociación logre su misión. Además es importante no perder de vista, en el logro de los objetivos colectivos, el desarrollo de las personas.

Sumar la capacidad de trabajar por la misión asociativa, sin dejar de tener en cuenta la calidad del proceso. El fin no justifica los medios. Se trata, en definitiva, de luchar por los logros que perseguimos, pero sin "morir" ni "matar" en el intento, más bien al contrario, conseguir nuestras metas, pero cuidando y cuidándonos.

Cuando pensamos en un modelo sin líderes, o un liderazgo donde dicha función no está concentrada en personas concretas, podemos temer que todo va a ser un desastre. Ya comentábamos en el primer punto, la importancia que han tenido los mensajes sobre el tema en nuestro proceso de socialización. Como leer, no compromete a nada, lee, imagina, y antes de cerrar la puerta a las posibilidades, trata de pensar en cómo podríais llevarlas a cabo en tu organización.



2.3.1. ¿AQUI QUIEN MANDA?

¿Qué caracteriza la función de liderazgo? Las conductas de liderazgo son las que sirven para regular las acciones del grupo, son muchas y muy variadas, tienen que ver sobre todo con:

¿QUIÉN MOTIVA Y COHESIONA?.

Aquellas conductas que aumentan la motivación y la cohesión del grupo. Son, entre otras: realizar propuestas con posibilidades de éxito, generar iniciativas, resolver problemas, animar en el cumplimiento de los objetivos, crear buen clima, reforzar a las demás personas, mantener relaciones afectivas positivas con el resto de los miembros del grupo y ser coherentes.

¿QUIÉN HACE QUE LA ASOCIACIÓN CREZCA Y APRENDA?

Aquellas conductas que aumentan el crecimiento y la formación del grupo; como, por ejemplo: asignar tareas, compartir información, hacer tomar decisiones, conciliar, mediar o negociar en las situaciones de conflicto, planificar y evaluar de forma participativa,...

¿QUIÉN FORTALECE Y ORGANIZA AL GRUPO?

Aquellas conductas que fortalecen y empoderan al grupo: crear cultura de grupo, obtener beneficios, recursos materiales y emocionales para dicho grupo, ofrecer una imagen de credibilidad y transparencia, establecer relaciones provechosas para el grupo con otras entidades, mantenerse flexibles a nuevos aprendizajes, trabajar en red y crear espacios para la comunicación y el cambio dentro y fuera del propio grupo, que permita la expresión y el intercambio de experiencias entre las personas.

Por supuesto que a todas estas habilidades y conocimientos, si le sumamos el carisma, la experiencia, las habilidades concretas en relación con la tarea y la sabiduría,... nos sale... ¿no encontramos a nadie que reúna tantas cualidades, verdad?.

Entonces, miremos las cosas de otra manera, en lugar de esperar a que llegue alguien que cumpla las expectativas del grupo, en vez de "quemar" a quienes se lanzan a la tarea de coordinar, dirigir o presidir la asociación, probemos a resolver esta cuestión de forma colectiva

2.3.2. ¿AQUI COMO SE MANDA?

¿Cómo se reparte la función de liderazgo?

Antes de empezar, debemos tener en cuenta:

- Que cada persona, siempre realiza una contribución individual al logro de la misión.
- Que es muy importante que las personas se desarrollen y crezcan en la organización.



- Que la devolución que el grupo realiza a las personas multiplica o divide: desde el fortalecimiento asociativo, los esfuerzos individuales son apreciados como bienes aportados a la organización pero reconocidos por el grupo a esa persona en concreto. Lo que haces es para el grupo, pero el grupo lo reconoce como realizado por ti y te lo agradece. Si el grupo (la organización) no devuelve, realiza críticas negativas, invisibiliza o ignora, las personas "se recogen" y merman su esfuerzo o comienzan a perder de vista la misión de la asociación para pasar a prestar más atención a los conflictos, los rumores, etc.

Para **hacer crecer el fortalecimiento asociativo y la capacidad de liderazgo** de una organización es imprescindible desarrollar los siguientes aspectos:

TENER CLAROS LOS OBJETIVOS

Los objetivos de la organización deben ser objetivos de cada una de las personas que la componen.

Aquí no vale votar ni convencer... Para ser capaces de funcionar desde un liderazgo colectivo, cada persona que forma parte de la organización debe entender y aplicar los objetivos de dicha organización en un sentido profundo y personal. No es una cuestión meramente intelectual o ideológica. Es por tanto imprescindible que los objetivos de una organización tengan conexión con nuestra realidad y con nuestra vida cotidiana, de manera que puedan poner en relación la misión de la organización con aquellas metas que queremos para la transformación de nuestras vidas.

Lo que trabajemos desde la asociación nos tiene que "tocar" de alguna manera, tiene que venir de nuestros intereses reales y cotidianos, tiene que convertirse no sólo en "causa" para la lucha colectiva, sino en retos individuales que traslademos a nuestra cotidianeidad para seguir avanzando.

Si en la asociación de mujeres en la que participo, uno de los objetivos es prevenir la violencia, tengo que ser capaz de entender que, ese objetivo, tendrá sentido si desde mi práctica y desde mi vida cotidiana, esa tarea es importante. Por tanto deberé ser consciente de que no debo juzgar a aquellas que son víctimas de violencia, de la importancia de educar siendo crítica con los comportamientos sexistas, etc.

CUIDAR LAS RELACIONES

Una asociación que valora y genera relaciones afectivas positivas mejora su capacidad de organización y está viva.

Imaginemos que nuestra asociación es un cuerpo humano; como todo sistema vivo, la asociación puede funcionar eficazmente o tener problemas, puede mantener hábitos que mejoren su estado o puede deteriorarse. En ese "cuerpo", es fácil imaginar que nuestro sistema de locomoción -nuestros brazos y nuestras piernas- son aquellas tareas que realizamos para avanzar a donde queremos ir, para tomar contacto con lo que hay fuera de nuestro cuerpo, para movernos en el mundo. Sin duda son muy necesarios.

En ese cuerpo, están también los órganos de los sentidos, nos ayudan a recibir información, a hacernos una idea exacta de lo que nos rodea y nos permiten comunicarnos. Son importantísimos.

Este cuerpo, donde cada célula es valiosa, no podría funcionar si no existiera un cerebro, que organiza y distribuye las funciones, que reparte tareas y decide, que resuelve problemas y prevé dificultades para estar preparado. Un cerebro que hace posible que se abran los ojos, que se muevan las manos y los pies, que emitamos sonidos con sentido y podamos escuchar los mensajes. Es por tanto un órgano fundamental.

Sin embargo, nada de lo anterior nos sirve para nada, ningún órgano, víscera, glándula ni tejido funcionan, si el corazón no late. **Es nuestro corazón, por tanto, lo realmente imprescindible.**

En esta analogía, cuerpo-asociación, si entendemos el cerebro como los aspectos organizativos de la misma, los brazos y piernas como el conjunto de tareas que nos permiten avanzar y realizar nuestros objetivos, los sentidos como nuestra capacidad de comunicarnos,... el corazón se nos revela como imprescindible, y tiene que ver con el **destacar los aspectos relacionales y afectivos como motor real de las asociaciones.**

Si queremos que nuestra asociación funcione a secas, bien podemos ser una organización "androide", si queremos que nuestra organización funcione y sea humana, viva y en permanente crecimiento, no podemos dejar a un lado los sentimientos y la afectividad.



APRENDER Y SEGUIR APRENDIENDO

El liderazgo se aprende, tenemos que crear los espacios y generar las actitudes para ello en nuestra organización.

Si estamos de acuerdo en la importancia de que nuestra asociación disfrute de un liderazgo compartido, recordemos que no todo “surge”, ni se impulsa al ritmo de nuestros deseos. A ser líderes se aprende. Cada cuál puede tener conciencia de la importancia de sus tareas y funciones y de las demás personas de su asociación, pero, en la mayoría de las ocasiones, las ganas no son suficientes. Hay que formarse.

Quiénes más experiencia tienen, compartirán con quiénes empiezan, quienes olvidaron tendrán que recordar escuchando y atendiendo al entusiasmo y la fuerza de quienes inician el camino. No obstante, no todo es crear los espacios para la formación además debemos mantener la actitud abierta y situar este elemento como básico para nuestro funcionamiento organizativo.

> Aquello que aprendemos, lo que nos sirve para la vida, siempre tiene que ver con situaciones donde, además de la transmisión de conocimientos, hay reconocimiento mutuo, empatía y respeto.

CONFIAR

La confianza, otra clave del fortalecimiento. Creernos y creer en las demás personas. Para generar fortalecimiento asociativo desde los procesos personales de liderazgo, es necesario que confiemos en nuestros criterios y actuaciones y que mantengamos las relaciones con las personas de nuestra organización desde la confianza. La desconfianza nos debilita y la confianza nos hace más fuertes.

> No se trata de caer en la ingenuidad ni en el “todo vale”, sino de encajar y aceptar que, la mayoría de las veces, tanto yo como las demás personas *hacemos lo que podemos con lo que tenemos.*

RECONOCER

Sustituir la autoexigencia y la exigencia por el autorreconocimiento y el reconocimiento.

Cuando entramos en espirales de autoexigencia se nos olvidan varias cosas importantes:

- Disfrutar de lo que tenemos y hemos conseguido antes de plantearnos el logro de una nueva meta.
- Observar los ritmos ajenos y entender que, además de nuestros intereses y procesos, están los de las demás personas.
- Y sobre todo reconocer nuestro esfuerzo, no sólo desde la autocrítica y la necesidad de mejora, sino desde la satisfacción por el trabajo realizado y los logros conseguidos.

Si no somos capaces de ser benevolentes con lo que hacemos y sentir satisfacción por nuestros logros, nuestra relación con las demás personas también estará marcada por la exigencia y el reproche.

La frase tan escuchada de "yo no le exijo a las demás personas más de lo que me exijo a mi misma" es una trampa. Intentamos legitimar una postura absurda y poco constructiva como la autoexigencia -"*lo que hago nunca es suficiente, ni suficientemente bueno*"- y además es el baremo, a menudo injusto, desde el que medimos la relación con las demás personas.

INFORMARNOS

Si la información es fluida entre las personas de la asociación, si es la precisa, llega en el momento adecuado y se da en todas las direcciones, habremos dado un paso importante hacia el liderazgo asociativo.

Contar con la información necesaria relacionada con todo lo que ocurre en nuestra asociación y fuera de ella (la marcha de todos los proyectos; la situación de las personas que forman parte del colectivo; la gestión; los contactos y las relaciones que establecemos con otros...) nos permite PODER: Conectar continuamente lo que estamos haciendo individualmente con lo que se está haciendo en el conjunto de la asociación y en otros espacios externos de interés para nuestro proyecto; estimular nuestra reflexión sobre el proceso en el que estamos inmersos; aumentar nuestro criterio para poder aportar nuestra visión y nuestra opinión respecto al rumbo del proyecto asociativo en el que estamos implicados.

Cuantas veces habremos oído decir " yo no puedo opinar, porque no tengo toda la información" y, seguidamente, generarse una situación de reproches y excusas... Algunas personas se sienten "no informadas" y otras plantean que "la información está a disposición de todas aquellas que tienen interés por estar al día".

Probablemente la "razón" no esté ni en unas, ni en otras,... pero si "el río suena, agua lleva"... Cuando esto ocurre, tenemos delante un indicador que nos avisa de la necesidad de revisar nuestros mecanismos de información interna. Mejor atrevernos a revisarlos, mejorarlos e incorporar otros distintos,... en vez de resistirnos a la evidencia y alargar la situación.

COMUNICARNOS

La "comunicación recíproca"; los espacios y las formas adecuadas para comunicarnos son piezas claves para el liderazgo.

El intercambio entre las personas de la asociación es fundamental, especialmente cuando hablamos de liderazgo compartido. Y el intercambio real se da cuando la comunicación es recíproca, cuando "todas hablan" y "todas escuchan" (ver cuaderno práctico 1- "Las reuniones"). La calidad, la efectividad de lo que "se dice" y de lo que "se oye", va a depender de que no dejemos al azar el CÓMO NOS COMUNICAMOS en nuestra asociación.

Cada una de nosotras somos un mundo, por lo que necesitamos adecuar a nuestras características individuales y colectivas los espacios más adecuados y los métodos, las herramientas e instrumentos que mejor se adapten a: quiénes somos, cuántos somos, de cuánto tiempo real disponemos, cuál es el motivo del intercambio,... De esta forma nos estaremos adelantando o respondiendo a las dificultades y "conflictos" que en sí conlleva el acto de comunicar (ver cuaderno práctico 3- "Los equipos").

Es frecuente, en nuestras asociaciones, quejarnos por la falta de comunicación, frases como: “nunca nos da tiempo de profundizar en lo importante”,... “ siempre hablan los mismos”,... “ eso que dices solo lo entiendes tú, porque eres el que sabe de ello”,... nos hablan de la necesidad urgente de revisarnos en este sentido y poner en marcha formulas de cambio. De lo contrario, resultará tremendamente difícil el proceso de liderazgo compartido. Los obstáculos, ruidos y conflictos derivados de la comunicación son los ingredientes preferidos para el cultivo de la “des-motivación”, la “des-información” y el “des-encuentro”.



ILUSIONARNOS, ESCUCHAR Y RESPONDER A NUESTRAS INICIATIVAS

La ilusión por las cosas que hacemos es la fuente que nos aporta nuevas ideas, nos despierta la creatividad y potencia nuestra capacidad de iniciativa. Son los ingredientes fundamentales para el fortalecimiento de nuestra asociación.

Cuando nos mantenemos con motivación, cuando la ilusión nos acompaña en lo que hacemos, estamos abriendo la puerta de la intuición, la inspiración, el ingenio y la capacidad de iniciativa. Siendo, como son, aspectos que enriquecen enormemente nuestro proceso de liderazgo asociativo, no le damos todo el espacio y la credibilidad que merecen.
En parte sucede porque la razón, lo objetivo, lo científico, lo medido –cuando no comedido- tienen un peso importante a la hora de validar el trabajo que desarrollamos.

Pero también puede ser consecuencia de: un sistema de trabajo excesivamente rígido, que nos mantiene en la línea de "más vale lo malo conocido, que lo bueno por conocer" y nos limita a la hora de atrevernos a probar otras formas de hacer; el miedo al ridículo, el temor a equivocarnos y a perder la confianza, que puede provenir de nuestras inseguridades, o de un equipo donde no existe un nivel de confianza óptimo y dónde no encontramos la forma ni el espacio para comunicar nuestras nuevas ideas.

La iniciativa personal es la "guinda" en el proceso del liderazgo compartido. Al flexibilizarnos, al entender que el plan de acción de nuestra asociación es un guión abierto, donde caben tachaduras, enmiendas, cambios e intercambios de papeles... -sin que esto tenga por que generar situaciones de "caos"- estaremos multiplicando las posibilidades de desarrollo de nuestro proyecto, además de participar en un equipo de personas ilusionadas y dispuestas a dar lo mejor de si.

No dejaremos de poner la GUINDA al pastel, por miedo a que se desmorone, ¿no?

Cuántas veces nos hemos dicho: " se me ha ocurrido tal idea... pero total para que la voy a decir, si ya esta todo previsto",... " cambiaría tal cosa... pero ya no hay tiempo". Y cuantas veces hemos comentado: " sí, me parece muy bien lo que dices... pero eso no fue lo que acordamos"

Sin darnos cuenta, estamos continuamente frenando nuestra propia iniciativa y la de otras personas del equipo. Es importante tomar conciencia de este hábito para poderlo cambiar.

La ilusión despierta nuestra iniciativa y viceversa, "escuchar y responder" a la iniciativa nos mantiene en el estado de creatividad, abriendo así la fuente ilimitada que somos.

PLANIFICARNOS

Trazando el recorrido que vamos a seguir para hacer posible el liderazgo compartido en nuestra asociación, estamos creando las condiciones para que sea una realidad.

En el modelo de asociación que apuesta por el liderazgo compartido, la definición del Plan de Acción pasa por decidir COLECTIVAMENTE las estrategias principales a seguir y las acciones concretas a desarrollar en cada uno de los planos fundamentales, que sustentan la práctica asociativa (lo que llamamos "las cuatro patas de la mesa asociativa": *Desarrollo de la misión, los proyectos y actividades*; *Relación entre los miembros*; *Mantenimiento de la estructura, organización*; *La comunicación y la coordinación externa*).

Esto genera, no solo que el propio Plan se vea enriquecido por las aportaciones de todas las personas, sino que cada una de ellas tenga una visión global del proyecto asociativo y mucho más claras sus funciones y tareas en relación con los cuatro planos. Sin duda aumentará el criterio personal, generará confianza, autonomía, iniciativa,... Estaremos así caminando, decididamente, por el proceso que nos lleva al liderazgo compartido desde la práctica directa. Además, evitaremos esas situaciones que se dan tan frecuentemente en las que los aspectos generales de la asociación, aquellos que no están ligados al desarrollo de proyectos concretos, queden en el aire o solo en manos de unas cuantas personas (que en otros modelos sería el líder o líderes del colectivo).

Por otro lado –como hemos ido viendo- apostar por el liderazgo compartido implica dar un valor especial al plano –"pata"- de "Las relaciones entre los miembros de la asociación", a efectos prácticos eso supone que en la agenda de la asociación van a aparecer acciones concretas relacionadas con la formación y la motivación del equipo, de las que todos y todas seremos responsables y tendremos una tarea concreta a desempeñar, aunque no nos encarguemos de la organización y ejecución directa.



Viendo el panorama, lo primero que se nos viene a la cabeza es que esto es demasiado trabajo: *"No solo tengo que hacer lo que ya hacía… además ahora tengo que incorporar nuevas tareas"…"Esto de la participación y del liderazgo compartido… en la teoría suena muy coherente, pero en la práctica choca con el ritmo y las exigencias del día a día"*,…

Sí, suena a más trabajo, pero intentemos utilizar otra mirada y pensemos que no es "hacer más" sino "hacerlo de otra forma". Efectivamente, tendré que cambiar aspectos de mi día a día que me permitan, además de ocuparme del desarrollo del proyecto al que me vinculo y de todas las tareas que ello implica, también y con el mismo rigor de: informar periódicamente a las otras personas; pensar en las estrategias de gestión; formarme de manera continua y contribuir a la formación de los y las demás; pensar en la difusión, en la proyección externa de lo que hacemos; …
Pero recordemos que ese "esfuerzo" inicial en "hacerlo de otra forma" nos lleva a nuestro crecimiento personal, al tiempo que al fortalecimiento de nuestra asociación. El planificar nos ayudará a ello y el intento merece la pena, ¿no?

3 > Estrategias para LIDERVITAMINARSE

Al fin y al cabo, somos lo que hacemos.
Para cambiar lo que somos.
Eduardo Galeano.

¡Ojalá esto de lidervitaminarse fuese tan fácil que pudiera recetarse en comprimidos! Aquí estamos, después de tanto tiempo, buscando fórmulas para repartir el poder, recetas que nos ayuden a conseguir más justicia, claves que nos acerquen cada vez más a los sueños.

No tenemos soluciones, ni indicaciones infalibles, pero entendiendo que las estrategias para acercarnos a este liderazgo "en construcción" deben tener en cuenta las ideas, los sentimientos y las acciones, aquí van algunas que nos pueden "poner las pilas" y ayudarnos en tan ardua tarea.

3.1. DIRECTO A LA CONCIENCIA, LA RECETA DE LACANDONA: COMO MANDAR OBEDECIENDO.

«La niebla es el pasamontañas que usa la selva. Así ella oculta a sus hijos perseguidos. De la niebla salen, a la niebla vuelven: los indios de Chiapas visten ropas majestuosas, caminan flotando, callan o hablan de callada manera. Estos príncipes, condenados a la servidumbre, fueron los primeros y son los últimos. Han sido expulsados de la tierra y de la historia, y han encontrado refugio en la niebla, en el misterio. De allí han salido, enmascarados, para desenmascarar al poder que los humilla.»
Eduardo Galeano. "Patas arriba: la escuela del mundo al revés".

LA MIRADA

Es importante saber ver de lejos, no perder la perspectiva, atisbar más allá de los problemas, dirigir los ojos hacia el horizonte para poder seguir el rumbo.

Es importante ver de cerca, ver a quienes nos rodean, ver lo que nos alimenta, lo que nos reconforta, ver lo cercano para poder detenernos en lo que nos enseña y alejarnos de lo que nos oprime, para poder elegir, decidir y actuar.

Es importante ver hacia dentro, para no olvidar nuestros éxitos, nuestros miedos, nuestros prejuicios y nuestras fortalezas.

Es importante ver hacia abajo, no perder la visión del terreno, reconocer los obstáculos, recoger lo perdido y tomar nuestra propia medida.

Pero, sobre todo, **es imprescindible cambiar nuestra mirada** para ser capaces de reconocer el esfuerzo escondido en la queja; el miedo camuflado en la violencia; la fragilidad agazapada en la prepotencia, y el deseo universal de que nos quieran.

"SI APRENDEMOS A MIRAR MAS ALLA DE LAS APARIENCIAS, TAL VEZ PODAMOS, ALGUN DIA, DESPRENDERNOS DE LAS APARIENCIAS"

LA BÚSQUEDA

¿Recuerdas al pobre patito feo del cuento?

Muchas veces, como el pobre "Patito feo", nos parece estar fuera de lugar, sentimos que nos rechazan, y empezamos a buscar no sabemos exactamente qué por no sabemos concretamente dónde.

A veces, como el patito del cuento, no tenemos más remedio que dejar a un lado lo que creemos que nos protege, que en realidad dejó de protegernos hace tiempo, y nos aferramos a ello sólo porque es lo que conocemos.

A menudo, en esa búsqueda, tenemos que enfrentarnos al miedo y a la soledad, el miedo a no saber, a perder lo que tenemos, a no tener la suficiente confianza en el sentido de nuestra búsqueda; a permanecer siempre así, vagabundeando en soledad, sin pares que den un poco de calor en mitad de la tormenta.

Cada "patito feo" tiene su propio camino y su propia búsqueda, pero finalmente, sólo siendo capaces de mirarnos en el espejo del agua, de averiguar quienes somos realmente, podremos abrir nuestras alas y admirarnos de nuestra fuerza, sumando nuestro vuelo al de quienes nos reconocen y ven nuestros valores más allá de nuestros miedos.

"CUANDO ESTEMOS EN BUSQUEDA, NO OLVIDEMOS MOSTRARNOS COMO SOMOS PARA QUE QUIENES COMPARTEN NUESTRA BUSQUEDA PUEDAN RECONOCERNOS"

EL DISCERNIMIENTO

De dirigir a discernir solo cambian unas letras, de mandar a amar solo sobran unas letras.

Como no tenemos la verdad, la única manera de seguir siendo conscientes de ello es no perder, en los rincones de nuestra soberbia, la capacidad permanente de la duda y el precioso instrumento del discernimiento.

Dudar de nuestra "verdad", como absoluta, a la vez que seguir siendo capaces de mantener nuestro criterio para conocer la conveniencia o inconveniencia de las cosas.

Alejarnos de lo que no nos conmueve, de lo que no nos involucra. Amar lo que hacemos para poder hacer lo que amamos.

Y como ingrediente básico del discernimiento, la intuición. Muchas veces, "nuestras tripas" nos proporcionan mucha más información que nuestro cerebro.

"PARA SER CAPACES DE CONOCER LO QUE QUEREMOS Y DECIDIR LO QUE HACEMOS, TENEMOS QUE USAR NUESTRA INTELIGENCIA EN LA MISMA MEDIDA QUE NUESTRAS SENSACIONES Y NUESTROS SENTIMIENTOS"

EL CORAZÓN

"*La larga noche del invierno acechaba al cazador desnudo. Su ansia por cobrar la presa y ser admirado en el campamento, lo hizo olvidarse de buscar abrigo.*

Pronto llegó el momento terrible en que ni sus poderosas armas, ni la potencia de sus músculos, ni su vista de lince, le sirvieron para cubrirse. Los grandes ciervos pasaron por su lado sin que su brazo entumecido pudiese levantar el arco. Aterido y derrotado, se recostó contra un árbol a esperar la muerte.

Milagrosamente, a la mañana siguiente, despertó en un confortable lecho, tras las ventanas rugía la tormenta, pero el calor que lo rodeaba le hicieron olvidar las penalidades del día anterior.



Por la puerta entró una mujer, llevaba un cesto con patatas en una mano y otro cesto con huevos en la otra. Le dio de comer, después se sentó a su lado y le explicó como lo había encontrado, a punto de morir, bajo aquel árbol. Mientras hablaba, sus hábiles manos tejían una hermosa manta con lanas de distintos colores.

Cuando ya repuesto el cazador, se despidió de la mujer, ésta le regaló la manta, para que no olvidara, que antes que alimentar nuestro orgullo, tenemos que cuidar la fragilidad de nuestro corazón"



LA PALABRA

Nos queda la palabra.

Desde nuestras diferencias, tenemos que ser capaces de escuchar.

A pesar del ruido tenemos que hacer oír nuestras voces.

Contra las armas duras y feroces de quienes destruyen, es preciso usar la palabra, abierta, plural y flexible.

La palabra que se desgrana y se esparce para sembrar las dudas. Que se expande y se mezcla con otras para formar el tapiz que dibuja nuestros sueños.

3.2. EL COMPUESTO EPSG: EMPODERAMIENTO PERSONAL Y SINERGIA GRUPAL

"El líder debe ser un coleccionista de sueños, esperanzas y deseos".
Sandi Redenbach

El Empoderamiento Personal, pasa por "autoliderarnos". Por dejar fluir nuestros sueños, esperanzas y deseos. Por luchar por conseguirlos. Por tomar conciencia de quiénes somos. Por entendernos como el micromundo que somos y hacernos cargo de él. Entender que las personas somos dueñas de nuestras **E**mociones y nuestros **P**ensamientos, y únicas responsables de la utilización que hacemos de ellos.

Los ingredientes **EP (E**mociones+**P**ensamientos+**E**mpoderamiento **P**ersonal) **son** la base fundamental para que "el compuesto **EPSG"** funcione y origine sus efectos mágicos.

La persona que apuesta por su crecimiento **EP,** está asumiendo su autonomía, su autoaprendizaje, su iniciativa, capacidad de decisión e influencia en sí misma. Esta asumiendo el PODER que tiene sobre sí misma.

Imaginemos ahora un grupo de personas de cualquier colectivo o asociación (la nuestra misma vale) y "diseccionemos" el grupo en cada una de las personas que lo componen, hagamos una lista de sus valores, capacidades, conocimientos, habilidades, potencialidades.. reconozcamos y analicemos todo ese "Poder Personal". ¿Qué te hace pensar? ¿qué te hace sentir?.... .

Ahora imaginemos la suma, la combinación, la interacción de todas esas potencialidades, de todas esas capacidades. Imaginemos que no actúan por separado, cada cual "a su bola", sino de una forma organizada, como un equipo. En ese momento se produce la Sinergia Grupal. Ante nosotros aparece un grupo con capacidad de analizar e interpretar el mundo en el que vive, con capacidad de decidir y actuar sobre él, con capacidad de crítica y propuesta. Con posibilidad de crear y generar cambios. Un grupo que se transforma y transforma.

Cuando en un grupo de personas, como el que estamos imaginando ahora mismo, se da la **SG**, se está abriendo la puerta de lo ilimitado, se multiplican las capacidades y las posibilidades. Un grupo humano siempre es más inteligente que el más inteligente de sus miembros. Y se produce la magia del "compuesto **EPSG**", unos ingredientes influyen en los otros multiplicando sus efectos. La Sinergia Grupal, en un grupo de personas "empoderadas", permite y genera más y más **E**mpoderamiento **P**ersonal, y a más **EP** mayor posibilidad de sumar capacidades y de generar poder colectivo.

Si nuestra apuesta como asociación es caminar por el proceso del liderazgo compartido, debemos entonces Empoderarnos y posibilitar el Empoderamiento de las otras personas.

3.3. EL VIRUS DEL EMPODERAMIENTO… PISTAS PARA EL CONTAGIO

El liderazgo compartido, la posibilidad de repartir las funciones entre distintas personas de nuestra asociación, contando con las capacidades de cada una, cuenta hoy en día con herramientas que las hacen posibles con una mayor eficiencia. Si lees asiduamente los *Cuadernos Prácticos* ya sabes a lo que nos referimos: las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La utilización del correo electrónico, chat, páginas web, intranets, grupos de noticias, etc., están posibilitando que la comunicación entre las personas se vea transformada: podemos contar con un nuevo espacio, llamado virtual o telemático, que proporciona una rápida conexión entre personas en "tiempo real".

¿Nunca has recibido un correo electrónico infectado? ¿Sabes como se propagan los virus? Tu ordenador se puede ver infectado por un simple clic al abrir un archivo infectado que, a la velocidad del rayo, llega a todos los componentes de tu equipo. Lo que te proponemos es que el "virus TIC" sea capaz de propagarse en tu organización y contagiar a quienes la formáis. Que "infectéis" vuestra asociación de nuevas formas de ejercer el poder y de diferentes maneras de establecer las relaciones. A continuación te proponemos algunas pistas para la "infección" paulatina de tu entidad, de forma que podamos…

Socializar la Información. Mediante páginas web, noticias insertadas, comentarios a las mismas etc. Todas las personas de tu asociación tienen acceso a la información necesaria para poder opinar, tener criterio propio sobre los asuntos y de esta forma, compartir lo que cada día va sucediendo en la actividad cotidiana. ¡Se acabaron los archivos con papeles que sólo lee la misma persona! ¡Información para todas las personas al mismo tiempo!

Intercambiar y compartir. Mediante el correo electrónico, el chat, las videoconferencias...podemos, además de transmitir información, establecer un intercambio con otras personas. Es posible que a la hora de tomar decisiones, concretar una actividad o establecer criterios para el reparto de tareas, lo hagamos de forma colectiva y con la opinión de un grupo de personas. Tareas que hasta hace poco, correspondían a las personas más implicadas y abnegadas, hoy es posible desarrollarlas en equipo, conjuntamente y con las múltiples visiones de las personas de la asociación. ¡Contar con alguien "al otro lado" hoy es posible, además es imprescindible para la construcción de otro estilo de liderazgo!

Participar. Mediante foros de debate, noticias interactivas, encuestas..., podemos dar nuestra opinión sobre un asunto de especial interés, tomar decisiones sobre un aspecto urgente o pasar a consulta del resto una situación ante la cual debemos responder. La participación en nuestra asociación tiene hoy nuevas posibilidades, sin que éstas sustituyan a las reuniones y momentos de intercambio presencial, mediante las cuales podemos ser más eficaces. ¡Decisiones conjuntas en "tiempo récord" o debates abiertos con la participación de muchas personas son ya una realidad! ¡La soledad del líder es cosa del pasado!

Para que todo esto sea posible, tienes que desarrollar nuevas habilidades. No basta con saber escuchar, sumar esfuerzos y establecer criterios de reparto de tareas en equipo, también hay que saber manejar las herramientas de comunicación e información que nos proporcionan las TIC. Una apuesta que debemos realizar, ineludible por otra parte, es la capacitación y el manejo de estas herramientas por el máximo número de personas de nuestra asociación.

No se trata de convertirnos en personas tecnólogas, muy al contrario, supone un reto íntimamente relacionado con el empoderamiento: tener la posibilidad de decir, decidir y hacer en grupo, pasa hoy por el manejo de las TIC. En este sentido, aquellas organizaciones en las que las TIC son manejadas por pocas personas, tienen más difícil el reparto del poder, pero en aquellas en las que los equipos, grupos o comisiones, manejan, controlan y tienen capacidad de producir información, compartirla y decidir sobre la marcha de la asociación, se sitúan en un punto de partida inmejorable.

Como suele suceder, es más fácil pensar que hablar y más fácil hablar que hacer. Si nos ponemos manos a la obra en la construcción del liderazgo asociativo, nos encontramos con obstáculos que nos impiden ver los planos, nos topamos con una lluvia de objeciones que no nos permiten avanzar y nos asustamos cuando miramos el solar medio vacío y los materiales aún por desembalar.

Sin embargo esta tarea, personal y colectiva, ya está en marcha. De hecho, aunque podríamos decirte que hicieras caso de tu instinto y continuaras en tu proceso, también puedes hacer uso de algunas herramientas que pueden venir a completar las que ya vienes utilizando.

Aquí tienes algunos instrumentos y recomendaciones que pueden venir a facilitar los cambios en el lenguaje, en los estilos de comunicación, en la autorreflexión, en la aceptación de las críticas y en tu propio diagnóstico.

4.1. FRASES Y TOPICOS PARA EL OLVIDO

- "Donde manda patrón, no manda marinero". Ante esto, la única opción es amotinarse. La sana falta de respeto a la autoridad de la que hace gala la piratería, es la acción más útil para llegar a repartos igualitarios del botín, decisiones de la ruta por la tripulación y ostentar el mando sólo en situaciones de combate.

- Para este guiso colectivo no podemos correr el riesgo de "quemarnos", de manera que todos y todas debemos aprender a "coger la sartén por el mango".

- Como generalmente quien "lleva la voz cantante" es la misma persona que "lleva la batuta", que es a su vez quién "lleva los pantalones", no tendremos más remedio que pedirle a tan atareado ser que se vaya "con esa música a otra parte". En esta orquesta, los pantalones pueden ser una opción, cantamos a coro y componemos conjuntamente el ritmo y la melodía.

- ¿Para qué sirve realmente "escurrir el bulto"? lo que no hacemos hoy, probablemente lo tendremos que hacer mañana en peores condiciones. Si no sabes algo, pregunta; si no te atreves a afrontar una tarea, pide ayuda; si no lo tienes claro, expresa tu confusión, pero, en cualquier caso... no te escapes de tu responsabilidad.

- Quien usa frecuentemente lo de "Habla tú... (que te expresas mejor, que a ti te hacen más caso,...)", debe prestar atención: Si son otras personas las que sistemáticamente recogen tu derecho a opinar, tu opinión acabará por desvirtuarse o no existir. Sólo tú puedes expresar lo que realmente quieres decir. Sólo haciéndolo te resultará cada vez más fácil. Aunque no siempre digamos todo lo que queremos, algo es mejor que nada.

Nota para la timidez: la vergüenza no mata, las equivocaciones tampoco, pero el silencio obligado estriñe muchísimo.

Nota para la inseguridad: anota tus ideas y opiniones en un papel, eso te ayudará a poner orden y a expresarlas después con más claridad. Recuerda, hasta quienes son más profesionales echan un vistazo a la "chuleta".

- Antes de "cortar el bacalao" no hay que olvidarse de que debe ser un acto público y compartido.

- Cuidado con tener "muchos humos" porque podemos contaminar el ambiente.

- Y asegúrate de que tu "madera de líder" tiene como mínimo tanta calidad humana como la de Pinocho.

4.2. LAS FORMULAS MAGISTRALES

¿Qué hacer ante ciertas situaciones, para que el proceso de liderazgo compartido no se convierta en "sueño inalcanzable" o en "pesadilla reiterativa"?

Aquí encontrarás algunas formulas iniciales que, desde tú propia práctica, podrás ir mejorando y ampliando.

SITUACIÓN	FORMULA MAGISTRAL
A. "En las reuniones, casi no tenemos tiempo para profundizar en los proyectos. Nos falta contraste y no conocemos suficientemente lo que hacen otras personas. Sentimos que es algo que llevamos por nuestra cuenta"...	Información periódica de los proyectos que están bajo nuestra responsabilidad. + Utilización de herramientas e instrumentos (panel de opiniones; Intranet; lista de correo; Foro) que permitan opinar a las otras personas de la asociación sobre los proyectos que colgamos y para los que recogemos aportaciones. + Reuniones programadas de forma periódica, específicamente para plantear los diferentes proyectos y poderlos evaluar de manera continua (nota: no mezclar en esa reunión otros temas) + 100gr de interés por aquellas cosas que, supuestamente, "no nos tocan directamente" + 500 gr de seguridad de que tenemos algo que aportar a las demás personas + *todos aquellos ingredientes que tú consideres.....*

B. "Hay funciones y tareas que siempre recaen en las mismas personas"	Una buena porción de confianza que ayude al fortalecimiento de la asociación + La puesta en marcha de un sistema de "acompañamiento"... donde aseguraremos que en las tareas que generan más reparo, alguien se estará entrenando al lado de aquellas personas que controlan el tema + el apoyo y compromiso de éstas + la aceptación del reto de poner a prueba nuestras capacidades + varios kilos de flexibilidad y empatía + *todo aquello que a ti se te ocurra...*
C. "Cuando llega el momento de hablar de la economía, muchas personas de la entidad se sienten "fuera de onda" y sin información suficiente para opinar".	Integrar la idea de que los proyectos no salen adelante así como así, y que no solo son necesarios los recursos humanos, materiales y metodológicos... el dinero también es necesario + Saber que la definición de un proyecto pasa también por la concreción de los recursos que vamos a necesitar, su viabilidad y las fuentes que vamos a utilizar + Participar en la definición de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las actividades (nota: contar con el apoyo de la persona encargada de la gestión económica del colectivo) + Destinar espacios en las reuniones, donde tratar colectivamente la gestión de la asociación + Preparar la información económica de forma agradable y entendible + Unas gotitas de humor y buena voluntad... +... *¿hay más?, pues ya sabes...*

D. "En cualquier situación en la que tenemos que tomar decisiones colectivamente, la tendencia es que siempre hablan las mismas personas, son las que llevan más tiempo, o las que se considera que saben más del tema"	Garantizar que todas las personas contamos con las informaciones previas necesarias, para así poder opinar sobre lo que se está hablando. **+** Intervenciones cortas de quienes hablan más, para que los y las demás puedan sentir que tienen espacio. **+** Dar por sentado que nadie tiene la verdad absoluta. **+** 500gr de atrevimiento de quienes nunca hablan. **+** 1kg de generosidad, para saber que si no participamos, estamos negando a las otras personas buena parte de lo que somos. **+** Aplicar un sistema de rotación de papeles en las reuniones: moderación, observación y relatoría que nos ayude a encontrarnos en tesituras distintas y hacer la devolución a las otras personas. **+** Utilización de técnicas que invitan a la participación (lluvia de ideas, papelógrafo,...) **+...** *tu infinita imaginación para seguir aportando ingredientes a esta formula...*



E. " Hemos alcanzado un nivel de actividad tan alto, que no nos queda más remedio que repartirnos las tareas y asumirlas en solitario. Eso nos origina una sensación de alejamiento del grupo y de que cada cual esta en lo suyo"	Revisar, que no estemos cayendo en el activismo. Si es así, hay que aplicar rápidamente un antídoto para que podamos priorizar los proyectos más significativos. Si no lo es tendremos que revisar los ritmos de trabajo **+** Asignar cada proyecto a un pequeño equipo o comisión de trabajo, asegurando así que siempre trabajamos con otras personas **+** Repartir tareas dentro de estos pequeños equipos para no olvidarnos de que el trabajo individual y en solitario también es necesario, garantizando siempre el contraste y la puesta en común. **+ …** *buena parte de los ingredientes de la formula A… y todos aquellos que te atrevas a añadir…*
F. " Solo una o pocas personas de la asociación son las que establecen las relaciones externas. Los colectivos del entorno, en los espacios de coordinación y trabajo en red en los que participamos como asociación, tienen únicamente a esta o estas personas como referente. El resto estamos en la inopia, oímos hablar de gente que ni sabemos quiénes son, ni qué tienen que ver con nuestra actividad".	Integrar la idea de que absolutamente todo lo que hacemos dentro de la asociación, tiene una conexión directa con algo que ocurre fuera de ella. **+** Incluir como una tarea más, en la función o funciones que desarrollamos cada cual, la relación, la conexión y la coordinación con otros colectivos, espacios… **+** Garantizar que en aquellas redes de las que formamos parte y que son altamente significativas y estratégicas para nuestra asociación, podamos participar todas, desde un sistema de rotación. **+ …** ***(…..)***

G. " Vamos con el tiempo tan justo y nos centramos tanto en el día a día de los proyectos, que nos cuesta encontrar tiempo para hablar de otros temas, para alimentar las relaciones personales. Más que en un colectivo social, parece que estamos vinculados a una empresa de alto rendimiento".	Recordar la importancia de lo afectivo en este mundo nuestro **+** Impregnar nuestra tarea diaria de "buen rollito" (es contagioso) **+** Saber que en las relaciones personales, el afecto se demuestra de múltiples formas (desde la palabra, los gestos, los detalles...) tengámoslas todas en cuenta **+** Unas cuantas porciones de espacios informales repartidas a lo largo del año, donde le demos prioridad a lo personal **+**... *todo aquello que tu iniciativa te empuje a proponer...*
H. " Vamos haciendo camino, pensando que más o menos estamos en la misma onda y que "las cosas" están funcionando, pero de repente comenzamos a oír por los pasillos que hay ciertos estados de malestar."	Ponernos una nota en la cabecera de la cama que diga: "Las personas somos el corazón de las asociaciones" **+** Saber que para evitar los ataques cardiacos tendremos que tener hábitos saludables (revisiones continuas, espacios para el descanso, alimentos que contengan buena dosis de confianza, transparencia, diálogo, conocimiento de los que somos y quienes somos,...) **+** Destinar espacios en las reuniones para poder conocer y dar a conocer la situación de cada una de nosotras con respecto al proyecto global (estado de ánimo; necesidades formativas; sensaciones, opiniones...) **+** llevar a cabo acciones concretas que den respuesta y que podamos evaluar sus resultados **+...** (...)

Podríamos describir cientos de situaciones más... pero no acabaríamos nunca este cuaderno, a riesgo de que dejara de ser práctico.

Las fórmulas son totalmente flexibles, podemos quitar y poner ingredientes, podemos incluso mezclarlas entre si. Lo importante es saber que “solo cocinando se aprende a cocinar.”

4.3. LA VACUNA CA²: CRITICA - AUTOCRITICA - CAMBIO -ACCION

Una de las tareas más difíciles que encontramos en nuestro proceso hacia el empoderamiento y el liderazgo, suele ser la dificultad para enfrentarnos al malestar que provocan las críticas.

A menudo, si nos critican o si nos criticamos, si las cosas no van bien o dejan de ser fluidas, si notamos recelos o desconfianza a nuestro alrededor, nos inunda una percepción de malestar y nuestra respuesta suele oscilar entre las actitudes de defensa y el bloqueo. Podemos sentirnos tristes, con abatimiento, como personas injustamente tratadas o con sensación de culpa. Te planteamos un árbol de decisiones que puede ayudar a ir más allá de esas sensaciones. Los sentimientos se sienten, no podemos cambiarlos porque sí, pero al menos si que podemos poner en marcha nuestra capacidad de pensar, tratando de avanzar hacia pensamientos más constructivos y actitudes más positivas para nuestra vida y para el grupo.

¿Qué pretende la vacuna CA²:? Ser capaces de traducir la crítica y la autocrítica en posibilidades de cambio y actuar para que dicho cambio se produzca.

PERCIBO MALESTAR

¿Ese malestar tiene que ver conmigo, con lo que hago o digo?



¿Puedo identificar la causa?



¿La he contrastado con el grupo?



¿Hay algo que yo pueda hacer para reducir ese malestar?

no

Contrastar con el grupo



Identificar acciones que puedo y estoy en disposición de realizar

no

Plantear hipótesis de acción y contrastar con el grupo

no



¿Identifico qué o quién lo causa?

no



¿La he contrastado con el grupo?



¿Hay algo que pueda/podamos hacer para reducir ese malestar?



Contrastar con el grupo antes de seguir adelante



Identificar acciones que podamos realizar



Contrastar con el grupo antes de seguir adelante

UTILIZAR DINÁMICAS GRUPALES QUE NOS PERMITAN IDENTIFICAR LAS CAUSAS



4.4. ESPEJO, ESPEJITO MAGICO: UN CUESTIONARIO PARA LA AUTOCRITICA Y LA NECESIDAD DE CAMBIO.

Una vez terminado el juego, el rey y el peón vuelven a la misma caja.
Proverbio italiano.

En este cuestionario para la reflexión y la autocrítica no valen las culpas. A todos y a todas nos han educado en una sociedad en la que hemos aprendido que el poder se adquiere (con el dinero, con las influencias o con las habilidades), que en mayor o menor medida cada cual puede tener su "parcela de poder", que el poder que se valora es el que tiene que ver con la capacidad de "ordeno y mando", que mandar tiene sentido porque alguien obedece y que ser líder, de alguna manera nos coloca en un status superior, desde donde dejamos de ver la realidad con los ojos con los que la veíamos antes.

Sólo nos basta mirar a nuestro alrededor, observar nuestra vida cotidiana, reflexionar sobre esos tópicos tan comunes sobre el poder, ser capaces de realizar nuestra propia autocrítica, abrir nuestra mirada y ver qué es realmente el poder y para qué lo utilizamos. Qué soñamos con hacer cuando no lo tenemos y qué hacemos cuando ya está en nuestras manos, qué exigimos a los que lo tienen y que dejamos de exigirnos cuando lo tenemos. De qué nos quejamos cuando no tenemos posibilidad de decidir y cómo nos justificamos cuando podemos hacerlo. Ni el test ni los resultados son "científicos", sólo pretenden ser un instrumento, con un toque de humor, que nos ayude a ordenar ideas y a proponernos cambios.

Sin más preámbulos, entendiendo que la valentía y la capacidad de decisión son condiciones imprescindibles para un buen liderazgo, ponte delante de nuestro "Espejito mágico" y contesta con sinceridad. Podrás ir evaluándote a medida que contestas, te proponemos 10 cuestiones ante las que puedes posicionarte, elige una de las cinco respuestas que más se ajuste a tu actitud, tus reacciones, tu manera de ser,...

CUESTIONARIO

1.- Si la asociación de la que formo parte, fuese un tablero de ajedrez, yo sería:

a.- Rey. *Sin mi no hay juego.*
b.- Reina. *Me muevo "a mi manera".*
c.- Torre. *Un sólido baluarte.*
d.- Caballo. *Mi salto siempre tiene un sentido.*
e.- Peón. *Avanzo paso a paso...*

2.- La asociación es para mí una película:

a.- Bélica. *Es mi "campo de batalla"*
b.- De aventuras. *La última cruzada.*
c.- Del oeste. *¿Vendrá a salvarme el séptimo de caballería?.*
d.- De ciencia-ficción. *Misión: la asociación.*
e.- Romántica. *Las discusiones acaban en besos.*

3.- Cuando hay problemas, las frases que más repito en la asociación son de tono:

a.- Apocalíptico. *"Esto se acabó. Hasta aquí hemos llegado".*
b.- Filosófico. *"Todo es según el cristal con que se mire"*
c.- Bíblico. *"Dios sabe que hago todo lo humanamente posible"*
d.- Científico. *"Habría que analizar la situación con más detalle"*
e.- Económico/fiscal. *"Todos y todas tendremos que poner de nuestra parte"*

4.- Cuando en la asociación se reparten tareas, el método que se sigue es:

a.- El de Juan Palomo. *"Yo me lo guiso, yo me lo como"*
b.- El de la infancia. *"1,2 3,... 24, 25 y la pirula"*
c.- El del Yoda. *"Que la fuerza me acompañe"*
d.- El de la mezcla. *"Dar una de cal y otra de arena"*
e.- El de la trainera.*"¡Cada cual en su puesto y a remar!¡ Adelante!"*

5.- Si la asociación pusiera un refrán en la cabecera de tu cama, este sería:

a.- *"Sarna con gusto no pica"*
b.- *"Mucho ruido y pocas nueces"*
c.- *"El yunque dura más que el martillo"*
d.- *"Quien a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija"*
e.- *"Más vale maña que fuerza"*

6.- Cuando me hacen una crítica, mi reacción es como la de:
- a.- Un boomerang.
- b.- Un ladrillo.
- c.- Un bunker.
- d.- Un espejo.
- e.- Una esponja.

7.- Cuando hay que tomar decisiones importantes, me convierto en:
- a.- Una ostra.
- b.- Un camaleón.
- c.- Un tigre enjaulado.
- d.- Un águila.
- e.- Un castor.

8.- Si me trasladara a vivir, por ejemplo, a Pernambuco, la asociación sería...
- a.- Un caos.
- b.- Un bonito recuerdo.
- c.- Una preocupación.
- d.- Una experiencia.
- e.- Una posibilidad.

9.- El día de mi cumpleaños, en broma, la asociación me puede regalar...
- a.- Una estatuilla del "Oscar"
- b.- Un montón de globos.
- c.- Una caja de aspirinas.
- d.- Unos calcetines de "ejecutivo".
- e.- Un osito de peluche.

10.- Todo se puede mejorar, por eso tu próxima propuesta a la asociación será...
- a.- Más responsabilidad.
- b.- Más fiesta.
- c.- Más apoyo.
- d.- Más reuniones.
- e.- Mejor comunicación.

A continuación... **Los Resultados**: cómo es casi imposible que los "tipos" se den en estado puro, ya que en la realidad cada cual tiene características y cualidades mezcladas, contabiliza las respuestas y podrás comprobar dónde pones el acento.

· Mayoría de respuestas a.-

Sin lugar a dudas naciste para dirigir, organizar y gestionar. Energía, fuerza y capacidad de lucha son tus señas de identidad. Te resulta fácil coordinar equipos y distribuir tareas, y sueles tomar las decisiones que se llevan a la práctica. Claro que, en la cara oculta, se esconde alguien muy vulnerable a las críticas, que teme que se venga abajo lo que tan duramente trabajó... Aprovecha tu alto sentido del deber y de la justicia y aplícatelo. Estás en una asociación y lo que se realice, es responsabilidad de todos y de todas. Mira a tu alrededor, a veces hay situaciones, actos, reuniones o tareas donde no es tan necesaria tu presencia y permite a las demás personas asociadas tener su propio recorrido y experiencias. El precio que se paga en ese tipo de liderazgo es demasiado alto, no te resistas a los cambios, distribuye responsabilidades y flexibilízate, verás como la tensión va cediendo y todo se hace más fácil.

· Mayoría de respuestas b.-

Tienes carisma, creatividad, ingenio y eres capaz de generar buen clima a tu alrededor. Te haces querer. Estos ingredientes tan necesarios para el trabajo asociativo a veces se vuelven en contra tuya cuando se te olvida que representas los intereses de todo un colectivo. A pesar de tus buenas intenciones, el ir demasiado "a tu aire" no para de darte problemas. Y a veces confundes la fidelidad con la incondicionalidad. En la misma manera en que eres capaz de contagiar tu entusiasmo, también contagias tu desazón o tu pasividad en los momentos "bajos". Es una responsabilidad demasiado grande que el ritmo de la organización dependa tanto de tus "biorritmos". Como te gustan los retos, aquí tienes uno: aprender a poner distancia entre tus estados de ánimo y el proyecto asociativo; cuando no sepas que decir, calla; cuando tengas una mala opinión, piensa antes sobre la mejor manera de expresarla. Párate un poco, reflexiona colectivamente, escucha antes de hablar, no intentes gustar a todo el mundo y confía en las capacidades y criterios de las demás personas de la asociación. Tú tienes excelentes cualidades que en combinación con las de otras personas reforzarán y enriquecerán vuestra organización.

· Mayoría de respuestas c.-

Eres una persona "incombustible". Llevas mucho tiempo en la brecha y las dificultades y los obstáculos no han podido contigo. Eres una persona necesaria, un baluarte para tu organización. El estoicismo, la capacidad de resistencia, la voluntad y la abnegación te caracterizan. Saben que estás

ahí y que finalmente acabarás solucionándolo te cueste lo que te cueste... ¿el resto da un paso atrás o eres tú quien se adelanta?. La dependencia, el que las demás personas no se atrevan a caminar solas o bajo tu protección, termina oprimiéndote e impidiéndote disfrutar de lo que haces. Deja de cuidar tanto y cuídate a ti: no te cortes, pide ayuda, busca refuerzos, pide opiniones, haz que las demás personas se sientan tan imprescindibles como tú para sacar adelante el proyecto. Seguirás siendo importante, contribuyendo con tu experiencia y tu energía, además tu organización será aún más fuerte, de manera que ella será la que te da soporte a ti y no al revés. Es más saludable tanto para la asociación como para ti.

· Mayoría de respuestas d.-

La asociación tiene suerte de contar con alguien como tú. Trabajas duro, tienes las ideas claras, te gusta aprender, no te abruman los problemas, sabes organizar el trabajo y tienes bien definidos los objetivos. Pero... ¿tienes a veces la sensación de que no se te valora lo suficiente? ¿Te llegan reproches de tus compañeros y compañeras cuando menos te lo esperas?
A veces vas algunos pasos por delante del resto y, cuándo lo pones en evidencia, causa malestar, de manera que cuándo tendría que valorarse tu esfuerzo, surge la falta de confianza. Probablemente muchos logros de la asociación tienen que ver con tus habilidades, pero el éxito de un buen liderazgo es ser capaz de visibilizar y liberar el talento de las otras personas. Intenta no controlar hasta el más mínimo detalle, permite que quienes te rodean aporten, enriquezcan, decidan y se equivoquen, ten confianza en las demás personas y aprende a cambiar tu mirada sobre las cosas, el proyecto asociativo depende del grupo y sólo con el trabajo común tendrá sentido.

· Mayoría de respuestas e.-

Pocas recomendaciones podemos hacer para mejorar tu liderazgo. Tu buena capacidad de comunicación y un sistema de valores que integra lo humano en todo cuanto realizas, te convierte en una persona que es percibida de forma muy positiva. Trabajar en equipo, resolver problemas, tomar decisiones de forma colectiva y entender la asociación como un proyecto común, posibilita que en tu asociación no seas sólo tú quien “saca la cabeza”, si la función de liderazgo está repartida eso os facilita el camino y os abre continuas posibilidades.

Nota: ¡Ojalá te hubiéramos conocido antes, te habríamos encargado la redacción de este cuaderno!.

4.5. DICCIONARIO ALTERNATIVO PARA UN LIDERAZGO PARTICIPATIVO

EN CUANTO AL LENGUAJE VERBAL

EN VEZ DE...	PODEMOS DECIR...
Presidente o presidenta	Coordinador o coordinadora
Junta Directiva	Equipo Coordinador
Lo cierto es que... La verdad es que...	Expresiones que no sean tan rotundas, de manera que permitan la entrada de otras opiniones diferentes... como por ejemplo: “Sobre esto pienso que...”
Eso ya lo sabía yo...	Si en el momento de hablar no diste opinión y no actuaste mejor no digas nada. Si hablaste y actuaste, aunque fuese desde una opinión contraria, es más constructivo usar: “Nos hemos equivocado”,...”qué podemos hacer para que esto no vuelva a pasar”...
Para acabar... Resumiendo... Por último tengo que decir que... Finalmente quiero decir...	Nada otra vez. Cuando hayamos dicho lo que tengamos que decir, terminemos. Punto.
Sí tienes razón, pero...	“Sí tienes razón, además...”
No. No estoy en absoluto de acuerdo. Eso no es así.....	“Tengo una opinión diferente respecto a eso,”...
¡Habla!¡Di lo que piensas!...	Plantear dinámicas que posibiliten la participación del grupo.
Presentamos a “los nuevos”	“Presentamos a las personas que acaban de incorporarse al grupo”...
Vinieron “los de siempre”	“Asistieron Juan, Ana,...”

Yo ya tengo experiencia en resolver...	"En otra ocasión parecida a esta lo que hicimos..."
Lo que tienes que hacer, lo que debes hacer...	"¿Qué puedes hacer para...?"
Siempre, todo, nunca, nada, nadie.	A veces, a menudo, en esta ocasión...
Siempre nos equivocamos...	Nos hemos vuelto a equivocar en...
Todo se ha venido abajo...	Tenemos dificultades en...
Nunca me escucháis cuando hablo...	Me gustaría que me escucharais un momento...
Nadie vendrá a la actividad...	Es probable que venga poca gente...

EN CUANTO AL LENGUAJE NO VERBAL

EN VEZ DE...	PODEMOS...
Dirigir nuestra mirada, cuando hablamos en grupo, sólo a quienes tienen más influencia.	Tratar de recorrer con nuestra mirada a todas las personas que estén presentes.
Negar con la cabeza mientras alguien habla.	Escuchar sin negar hasta que la otra persona termine de expresarse.
Que en las asambleas las personas con más influencia se sienten juntas.	Se sitúen entre las demás personas asistentes.
Organizar los espacios de reunión como si estuviésemos en el cine.	Organizar los espacios como si jugásemos al corro.
Cuchichear con la persona de al lado mientras alguien habla.	Escuchar atentamente a la persona que habla.
Hablar sin pausas.	Incluir en nuestro discurso espacios para la intervención de otras personas.

> A modo de CONCLUSION 5

Empezamos este cuaderno con el acróstico del sometimiento, han pasado algunas páginas y todavía queda mucho por decir. Pero es justo que –aún a riesgo de convertir esto en una "sopa de letras"-, concluyamos con un acróstico del liderazgo, desde el cual despedirnos y desearte un feliz empoderamiento.

Liderar nuestras organizaciones al ritmo de nuestros corazones.
Imaginar, inventar, ilusionarse y sobre todo, intuir.
Dudar de todo, menos de lo que sentimos.
Empezar en cada instante, sin olvidar el recorrido.
Romper con las reglas establecidas que no cuidan a las personas.
Acoger, ayudar, apoyar y amar.
Zarpar en los barcos que pongan rumbo a Itaca y
Globalizar nuestro pensamiento, porque…
Otro liderazgo es posible.

Y AQUÍ NO VALEN INTENTOS… ¿LO HACEMOS?

GRUPOS INTELIGENTES. TEORÍA Y PRÁCTICA DEL TRABAJO EN EQUIPO
Fernando Cembranos, José Angel Medina
Editorial Popular 2003

LAS 8 CLAVES DEL LIDERAZGO DEL MONJE QUE VENDIÓ SU FERRARI
Robin S. Sharma
Editorial Grijalbo 2003

DERECHOS POLÍTICOS Y CIUDADANÍA DE LAS MUJERES. UNA VÍA DE GÉNERO SENSITIVA Y PARITARIA AL PODER Y AL LIDERAZGO
Evangelina García Prince
CMF, San José 1997

DESPERTANDO LOS HÉROES INTERIORES
C. Pearson
Editorial Libro Guía Barcelona 1994

INTELIGENCIA EMOCIONAL
Daniel Goleman
Editorial Kairós 1996

GUÍA DE FORMACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL Y POLÍTICA DE LAS MUJERES
Luz Martínez Ten, Rosa Escapa Garrachón, 2008
http://www.miescuelayelmundo.org/IMG/pdf/guia_de_la_alumna.pdf

EMPOWERMENT Y LIDERAZGO FEMENINO: EL PODER NO ESTA DETRÁS DEL TRONO
Sahnya Shulterbrandt, Lic. Genaro D. Salom
www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070802artsoc.html

NUEVA ÉTICA PARA NUEVOS LIDERAZGOS. EL FEMINISMO Y LA MIRADA ENTRE MUJERES
Marcela Lagarde, 2003
http://webs.uvigo.es/pmayobre/textos/marcela_lagarde_y_de_los_rios/el_feminismo_y_la_mirada_entre_las_mujeres_marcela_lagarde_rios.doc



LIDERAZGOS TRANSFORMACIONALES
Evangelina García Prince, 2000
http://www.euram.com.ni/pverdes/Articulos/Evangelina_garcia_176.htm

ARTÍCULOS SOBRE LIDERAZGO EN INTERNET
http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm



Puedes acceder directamente a todas las direcciones web aquí reseñadas en la sección "ENLACES DE LOS CUADERNOS PRACTICOS" de:
www.redasociativa.org/crac

>Agradecimientos

A todas esas personas, especialmente a todas esas mujeres que desde sus organizaciones están contagiando un nuevo estilo de liderazgo que es la fuente de inspiración de este cuaderno.

Gracias al "Frente Zapatista de Liberación Nacional", a "Mujeres de Negro" y a tantas organizaciones que permiten y facilitan el empoderamiento.

Gracias también, como siempre, a quienes con sus ideas, correcciones, aportaciones y cariño nos ayudaron a llevar el proyecto a buen fin, Fernando, Antonio,...

>OTROS
CUADERNOS PRACTICOS

1. LAS REUNIONES
Como acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC-ACUDEX

2. LOS PROYECTOS
Como convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano
Carlos Paradas, Fernando de la Riva. CRAC-ACUDEX

3. LOS EQUIPOS
Como trabajar en común, sin tirarnos los trastos
Cristina Bustos, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

4. REDES ASOCIATIVAS
Sumar fuerzas para multiplicar resultados
Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

5. COMUNICACION ASOCIATIVA
No solo hablando se entiende la gente
Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

6. LIDERAZGO ASOCIATIVO
O cómo mandar obedeciendo
Francisca Casado, Lita Gómez Terrón. CRAC-ACUDEX

El Colectivo de Educación para la Participación, CRAC, es una asociación independiente sin ánimo de lucro, que -desde 1998- trabaja para el fortalecimiento de la participación social, la renovación del tejido asociativo solidario y el refuerzo de las redes ciudadanas, mediante la investigación y el diagnóstico participativo, la formación, la producción de materiales, la apropiación social de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y el acompañamiento de proyectos.

C/ Presidente Rivadavia,2, oficina 1A. 11001-Cádiz
Teléfono: 956 220 207
Correo electrónico: crac@redasociativa.org
Página web: www.redasociativa.org/crac

Redes Extremadura, Cultura y Desarrollo, ACUDEX, es desde 2000 una pequeña asociación de promoción asociativa, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Zafra (Badajoz), que acompaña y refuerza procesos de participación, con grupos, instituciones y organizaciones sociales. ACUDEX participa en la formación y la dinamización de otras asociaciones, aplica la escucha activa en planes y proyectos de intervención social, y apoya experiencias educativas y de desarrollo comunitario.

C/ San Francisco, 44-bajo. 06300 Zafra (Badajoz)
Teléfono y fax: 924 5514 03
Correo electrónico: info@acudex.org
Página web: www.acudex.org

Los Cuadernos Prácticos son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y aspectos concretos de la vida de las asociaciones y los colectivos sociales, elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este sexto Cuaderno Práctico trata del Liderazgo Asociativo, del poder en las asociaciones y de los procesos que, partiendo de un enfoque participativo, facilitan que alguien "mande obedeciendo" y cada persona que forma la organización tenga un espacio de iniciativa y responsabilidad.

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos, tratando de facilitar la identificación con el texto de todos los géneros, e incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.



